

# ADMINISTRAÇÃO

## ABSENTEÍSMO: causas e consequências na organização

### Absenteeism: causes and consequences in the organization

Ricardo Bersch Porto<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente trabalho analisa o absenteísmo ocorrido em uma organização multinacional da cadeia produtiva da indústria de autopeças brasileira. A estratégia de pesquisa aplicada é exploratória: a partir de pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso, é apresentada contribuição para o conhecimento das causas e consequências do absenteísmo na organização. O estudo possibilita abordar o conceito, as principais causas e os efeitos decorrentes para o processo produtivo, bem como apresenta recomendações para redução dos índices de absenteísmo nas organizações brasileiras, através do efetivo gerenciamento, monitoração e ações voltadas para o colaborador.

Palavras-chave: Absenteísmo. Causas. Consequência.

**Abstract:** This paper analyzes the absenteeism occurred in a multinational organization of the productive chain of the Brazilian auto industry. The research strategy applied is exploratory: from bibliographical research, field and case study contribution is presented to the knowledge of the causes and consequences of absenteeism in the organization. The study makes it possible to approach the concept, the main causes and effects for the production process and makes recommendations to reduce absenteeism rates in Brazilian organizations, through effective management, monitoring and actions for the employee.

Keywords: Absenteeism. Causes. Consequence.

### Introdução

As causas do absenteísmo nem sempre estão no colaborador, mas na organização como um todo, ocorrendo à formação de ambientes de trabalho desmotivadores e desfavoráveis à execução da atividade, onde resulta a queda de produtividade e elevação dos índices de absenteísmo. É cada vez maior o número de organizações que, diante de um cenário desafiador e de inúmeras incertezas, buscam maximizar seus lucros e atacar ferozmente os desperdícios, sendo através da minimização dos índices do absenteísmo ponto fundamental para estabilidade da produtividade organizacional, pois o bem mais precioso da empresa são seus colaboradores, como estes passam a conviver e viver no ambiente de trabalho, e como a sua relação com empresa são pontos que podem levar uma organização ao sucesso ou à falência.

O presente trabalho demonstra estudos sobre absenteísmo através de pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo realizada em empresa multinacional com sede em Maumee, em Ohio, nos Estados Unidos, sendo uma das principais fabricantes de sistemas e componentes automotivos da América do Sul, considerada fornecedor líder de peças originais para montadoras de veículo leves e pesados, abastecendo praticamente todas as empresas do segmento. Presente em 26 países, com aproximadamente 23 mil colaboradores, no Brasil possui unidades em São Paulo, nas cidades de Sorocaba e Diadema, e uma unidade no Rio Grande do Sul, na cidade de Gravataí, onde o estudo foi realizado na divisão de componentes de transmissão denominada DANA - SCB (Spicer Cardan Brasil – Drivetrain Products) que atualmente conta com 400 colaboradores voltados para atividade metalmecânica. Pode-se classificar a estratégia de pesquisa constituída com foco exploratório e utilizados estudos de caso para obtenção de dados, apren-

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rua Vigário José Inácio, no 153, Bairro Centro. CEP 89130-000 - Porto Alegre/RS. Fone (51) 3079-8400. Site: [www.uniassearvi.com.br](http://www.uniassearvi.com.br)

---

dizados e melhorias dentro da organização.

O assunto abordado nesta área é o absenteísmo, seus conceitos, índices atuais da organização em estudo, as causas geradoras e o impacto gerado na produtividade da organização. Descrever as ferramentas do DOS (Sistema Dana de Operação) aplicadas na identificação, solução de problemas e gerenciamento de indicadores como forma de melhoria contínua do processo.

Ao relatar nesse trabalho os estudos de absenteísmo, espera-se contribuir com informações que possam colaborar com as principais causas e consequência para o setor produtivo da organização e fornecer estratégias para minimizar o absenteísmo.

### **Absenteísmo**

Neste capítulo pretende-se discorrer sobre alguns conceitos e teorias sobre o absenteísmo que irão facilitar o entendimento e gerenciamento. Considera-se que a ênfase na importância destes conceitos na organização pode conduzir os gestores a minimizar e controlar os índices de absenteísmo através da análise das principais causas, relacionando a principais consequências geradas e tomando ações em fatores de minimização deste problema.

### **Conceitos e Teorias**

A origem do termo absenteísmo, segundo Quick e Laperlosa (1982, p. 65): “Esse termo originou-se da palavra absentismo, aplicado aos proprietários rurais que abandonavam o campo para viver na cidade. No período industrial, esse termo foi aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço”.

De acordo com Marras (2003), o absenteísmo é o acúmulo de faltas no trabalho, seja ele parcial ou integral em um determinado período de trabalho. O absenteísmo se refere à ausência do colaborador no seu local de trabalho, tendo um duplo efeito: no ponto de vista do trabalho, a possibilidade de descontos no salário, de demissão ou outros problemas correlacionados; do ponto de vista da organização, a dificuldade de realização de atividades planejadas e os prejuízos causados pela ausência do funcionário, provocam consequências no andamento da produção, afetando a qualidade dos serviços, resultando em transtornos no andamento das atividades dos demais colaboradores presentes, que sofrem com a sobrecarga de trabalho e a desmotivação resultante dos colaboradores faltantes.

Para Chiavenato (1998), absenteísmo é uma expressão utilizada para designar as ausências ou faltas dos colaboradores durante o período que deveriam estar desempenhando suas funções na organização. Analisado em um sentido mais amplo, seria o somatório dos períodos em que o funcionário se mantém ausente de suas funções por atrasos, faltas ou outro motivo relacionado.

Estudos relatados por Lee e Eriksen (1990) relatam que o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação e clima no trabalho, e a falta pode ser considerada uma atitude de se afastar de situações indesejáveis e ambientes desfavoráveis à execução da atividade. A observação de fatores como ambiente e condição de trabalho, natureza e estilo da liderança, participação da equipe na tomada de decisões e o relacionamento entre profissionais pode caracterizar uma forma de minimizar o impacto do absenteísmo nas empresas.

### **O Absenteísmo no mundo e no Brasil**

O absenteísmo é considerado um problema socioeconômico que as organizações em todos os países se deparam, resultando em perdas da produção. Nos Estados Unidos, por exemplo, o custo proveniente de benefícios por doença/afastamento é calculado em torno de 15

---

bilhões de dólares por ano e Produto Nacional Bruto (PNB) do país poderia aumentar em torno de 10 bilhões de dólares se o número de ausências ao trabalho pelo colaborador ao ano fosse reduzido em apenas um dia (SOUTO, 1980).

Por este motivo o absenteísmo é alvo de interesse e atenção das organizações no intuito de identificar e tomar ações necessárias para sua minimização, com o objetivo de redução de desperdícios observados nos aspectos econômicos e sociais das organizações.

Existem variações nos índices de absenteísmo entre os diversos países, onde há diferenças marcantes quanto às causas originárias da ausência ao trabalho. Segundo Couto (1982, p. 5):

Existe uma relação direta entre o tipo de trabalho e as causas de afastamento entre os trabalhadores, com a maior perda no absenteísmo de média duração (3 a 15 dias de afastamento) e o maior número de ocorrências no absenteísmo de pequena duração (1 e 2 dias de afastamento), associando os afastamentos ao trabalho a fatores sociais, culturais e do trabalho.

No Brasil os níveis de absenteísmo mudam significativamente de acordo com a organização, tipo de atividade desenvolvida, a forma como a empresa é administrada, e como o colaborador é visto dentro da organização através da gestão de pessoas, Segundo Chiavenato (1998, p. 8), “gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aspectos da posição gerencial relacionados com as ‘pessoas’ ou RH (Recursos Humanos)”. A principal tarefa do RH é colocar o colaborador dentro da cultura da empresa, e garantir ao máximo o bem-estar dos funcionários, assim possibilitando condições para desempenharem suas funções da melhor forma possível.

A área de gestão de pessoas teve de se adaptar às grandes evoluções nos últimos tempos. A princípio possuía somente tarefas burocráticas: pagamentos, registros e controles, porém este setor está passando por processo evolutivo, onde a gestão de pessoas e o conhecimento se tornam um fator competitivo das organizações, onde passam de um setor burocrático para uma área estratégica da empresa com esforço voltado para buscar a eficiência da capacidade humana dentro dos setores da organização. Na empresa em estudo, observou-se o setor de RH engajado com os propósitos estratégicos da organização, principalmente no desenvolvimento profissional através de programas de subvenção escolar, matriz de capacitação e treinamentos para os colaboradores.

### **O índice de absenteísmo**

O índice de absenteísmo refere-se ao controle e gestão das ausências nos momentos em que os colaboradores se encontram em seu tempo programado de jornada de trabalho. Índice de absenteísmo, segundo Alves (1996), é um indicador da baixa qualidade de vida do profissional na organização caso este esteja em níveis elevados.

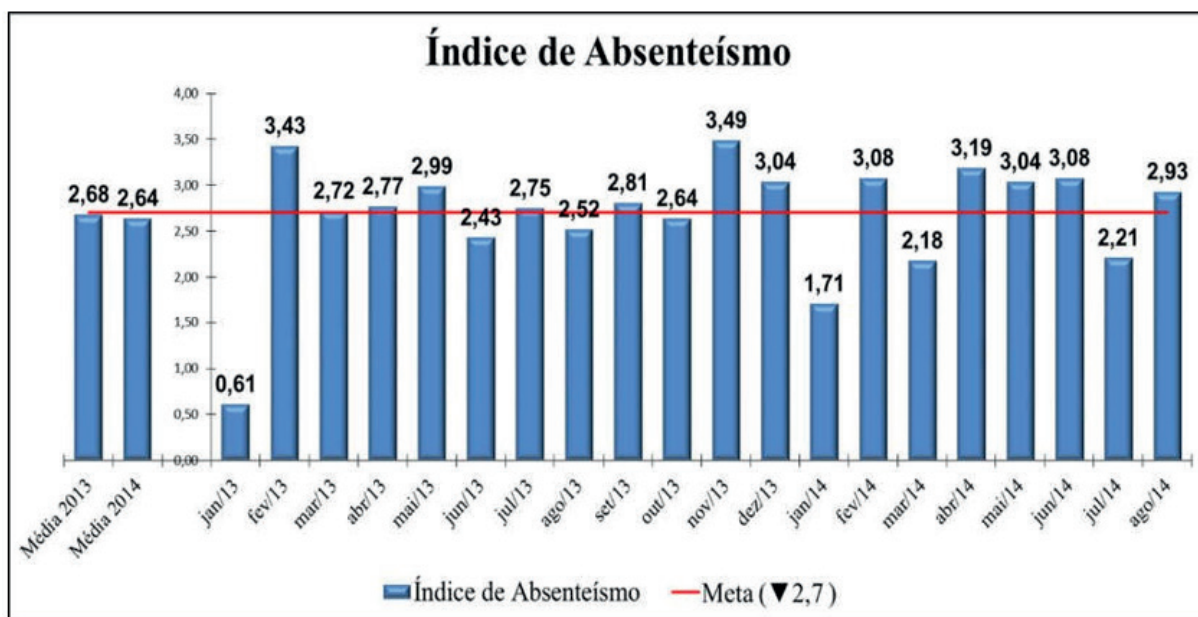
De acordo com Siqueira (1997), o índice de absenteísmo é considerado uma forma de evidenciar as deficiências na direção da organização ou setor, onde altos índices refletem insatisfação dos colaboradores com a empresa. Portanto, há necessidade de avaliar e estudar o índice como forma de detectar os mais variados problemas que interferem no desempenho do colaborador no seu local de trabalho e na sua qualidade de vida.

Na organização em estudo, a fórmula para cálculo do índice de absenteísmo é realizada através da equação:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Horas de Ausência}}{\text{Efetivo Médio} \times \text{Quantidade de Horas Programadas}} \times 100$$

Abaixo, segue o Gráfico 1 de índice de absenteísmo elaborado a partir dos dados fornecidos em relatório pela organização em estudo, com as médias anuais de 2013 e 2014, bem como o período de janeiro de 2013 até agosto de 2014, no qual observa-se média 2,66% no período estudo e com picos acima de 3% em certos períodos, sendo a meta estipulada pela empresa em menor ou igual a 2,7%.

**Gráfico 1.** Índice de absenteísmo



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Neste estudo, o índice utilizado foi mensal, porém, conforme Chiavenato (1998), este índice pode ser mensal ou anual, e após o estudo dos resultados obtidos, é necessário que se elabore um plano de ação com as áreas envolvidas para minimizar ou neutralizar as causas do absenteísmo na organização.

O estudo sobre os índices de absenteísmo interligados aos eventos mais críticos, tem como objetivo determinar quais são os incidentes que geram maior índice de absenteísmo, que estão comprometendo o fluxo dos processos, que consequentemente impactam na saúde financeira da organização e do colaborador.

### As principais causas do absenteísmo

De acordo com Souto (1980) as principais causas do absenteísmo nas empresas são consideradas: doenças efetivamente não comprovadas e comprovadas, razões de cunho familiar, atrasos por motivo de força maior ou involuntária, ausência por motivos pessoais, dificuldade financeira, transporte, baixa motivação para executar suas atividades, baixa perspectiva e reconhecimento por parte de supervisão precária e políticas inadequadas da empresa, que geram o

---

descomprometimento do colaborador com a organização, e da organização com as necessidades e dificuldades apresentadas pelo funcionário.

Conforme Ribeiro (2005) o setor de recursos humanos nas organizações tem o objetivo de intermediar e gerir as relações entre a organização e as equipes que nela executam suas atividades. Portanto, o tema absenteísmo deve ser considerado importante e decisivo para o alcance dos objetivos das empresas, pois quando as organizações estão focadas na gestão dos recursos humanos, apresentam melhores resultados. Segundo Wood (1992) recursos humanos não é apenas uma gestão de pessoas, mas um processo que engloba pesquisa e desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização.

Conforme Quick e Lapertosa (1982), há três classes de causas geradoras de absenteísmo em uma organização:

A primeira classe a ser destacada é a insatisfação com a organização, que pode incluir: salários, benefícios, liderança, punições, clima, ética, ambiente de trabalho e principalmente, falta de perspectiva e oportunidades de crescimento, pois nenhuma empresa é rentável sem possuir um bom clima estabelecido entre organização e colaboradores. Na organização observou-se grande influência positiva dos programas de benefícios oferecidos para os colaboradores, que contempla: participação nos lucros, plano de saúde e odontológico, previdência privada, plano de carreira, entre outros.

A segunda classe é não ouvir os colaboradores: numa organização que não se ouve as sugestões ou críticas, não se estimula o desenvolvimento. É a causa raiz para o desencantamento por parte dos colaboradores, e não somente motivacional, mas a relação com a empresa fica vulnerável.

A terceira classe é a velocidade das mudanças. Os processos buscam incessantemente melhoria imanente ao colaborador, o que faz com que os profissionais dediquem seu tempo em diversos projetos e não têm claro a sua necessidade e obrigações no processo, devido à pouca maturidade profissional e psicológica, ou seja, consciência de direitos e deveres. Ocorrendo o desinteresse no trabalho e como consequência sua ausência. A organização demonstra constantes mudanças e novas necessidades ocasionadas pela velocidade de demandas do mercado; em alguns casos não há comunicação direta e direcionamento dos novos objetivos às partes interessadas, causando o desconforto entre líderes e liderados, por não ter claro o que se espera do colaborador na realização de suas atividades.

Para Penatti (2006), as principais causas do absenteísmo estão voltadas para as doenças em virtude do ambiente de trabalho: estresse oriundo dos mais diversos fatores, sejam eles internos ou externos à organização, atrasos ou ausência por motivos involuntários ou voluntários, baixa motivação, liderança e políticas inadequadas na empresa ligadas a posições inadequadas na execução da atividade, trabalhos pesados (ergonomia da atividade), pressão psicológica, o medo e a tensão oriundos da atividade ou do não atendimento das suas expectativas como colaborador, e também como pessoa.

Existem cinco tipos de absenteísmo, separados por motivos da ocorrência:

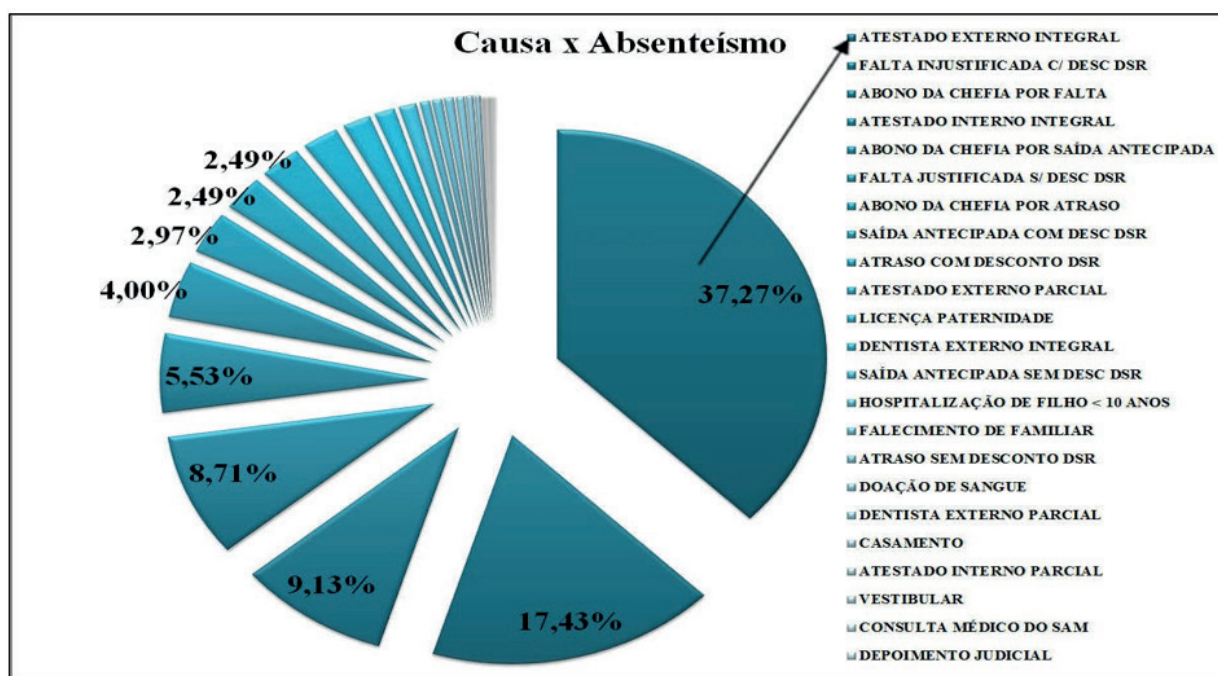
- a) Absenteísmo-doença (ausências justificadas por licença saúde).
- b) Absenteísmo por patologia profissional (acidentes de trabalho e/ou doença profissional).
- c) Absenteísmo legal (amparado por lei como gestação, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar).
- d) Absenteísmo compulsório (suspensão imposta pelo patrão, por prisão ou por outros impedimentos de comparecer ao trabalho).
- e) Absenteísmo voluntário (razões particulares não justificadas. (STANCATO; NEVES, 2009, p. 11)



Conforme Chiavenato (1993, p. 169): “Toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento, porém, quando uma necessidade não é satisfeita dentro de algum tempo razoável, ela passa a ser um motivo frustrado”. Portanto, as organizações devem estar sempre atentas às necessidades dos seus colaboradores e do ambiente de trabalho que os cercam para não frustrar as expectativas dos funcionários, dando subsídios para realizar suas atividades da forma mais fluida possível.

As principais causas de absenteísmo detectadas nos relatórios fornecidos pelo setor de RH da organização no período observado de 2013 até agosto de 2014, foram: atestado externo integral, falta injustificada, abono da chefia por falta, atestado interno integral e abono da chefia por saída antecipada, entre outras com menor percentagem de impacto no resultado, conforme segue o Gráfico 2.

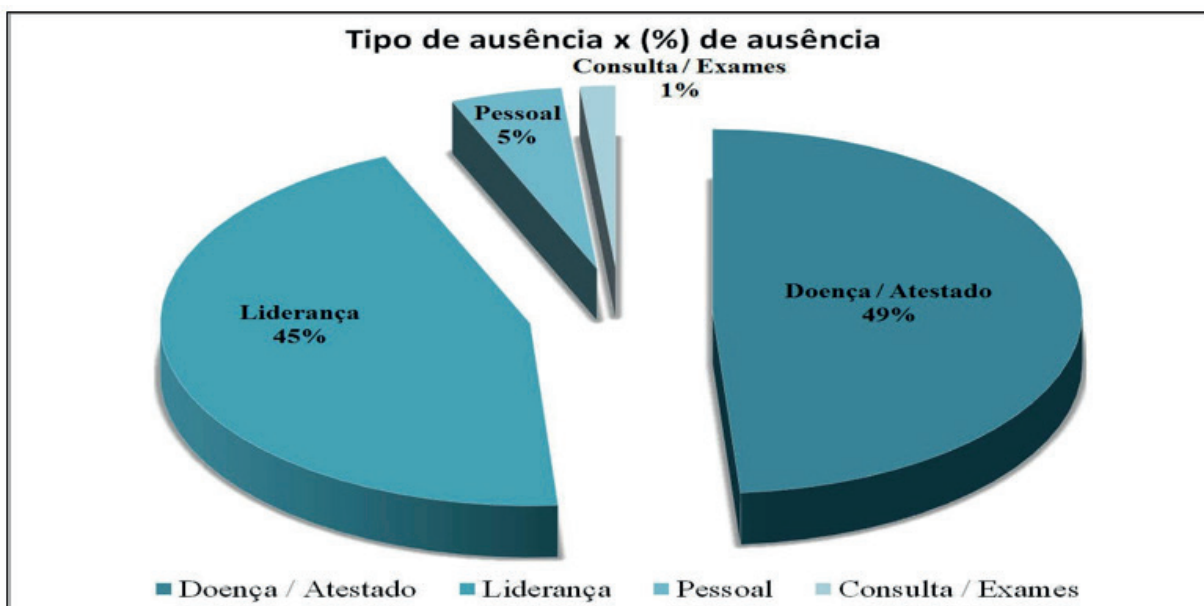
**Gráfico 2.** Causas do absenteísmo



Fonte: O autor (2014)

Conforme Stancato e Neves (2009) o absenteísmo deve ser dividido em 4 tipos de ausências e impacto, que são caracterizados como: doença/atestado; consulta/exames; liderança e pessoal. Dentro destes tipos ocorrem os justificados e os não justificados, caracterizados como involuntários e voluntários. Segue o Gráfico 3, demonstrando a situação encontrada na organização em estudo no período observado.

**Gráfico 3.** Tipo de ausência



Fonte: O autor (2014)

As principais causas de ausência apresentadas na empresa estão relacionadas à doença.

Doenças/atestados surgem como o principal motivo de ausência alegado para a falta ao trabalho, porém, estes dados podem ser falsos, pois as estatísticas são elaboradas a partir da consequência, e não da causa-raiz que originou a ausência.

Penatti (2006) considera como as principais causas do absenteísmo na relação entre empresa e colaborador os pontos mais relevantes são o comportamento e a comunicação organizacional, bem como a atitude da liderança em relação ao tratamento com seus liderados em decorrência da pressão psicológica da atividade, a tensão na busca incessante por resultado, instabilidade no emprego e a forma de motivação da equipe. No critério doenças ocupacionais, o principal fator é o ambiente de trabalho, principalmente a ergonomia do colaborador na realização da atividade e o ambiente que este está inserido.

### **O Comportamento Organizacional**

O comportamento organizacional demonstra a relação que ocorre entre empresa e colaboradores, onde uma consegue influenciar no dia a dia e na vida da outra, podendo ser de modo negativo ou positivo. Conforme (CHIAVENATO, 2004) todo o ser humano que tem a necessidade de trabalhar, ou conviver com organizações e também toda a empresa, que necessite ter colaboradores trabalhando a seu favor, deve influenciar e corresponder um ao outro de forma recíproca.

De acordo com Dubrin (2006), o comportamento organizacional é o estudo das atitudes e comportamento dos colaboradores no local de trabalho e como estes estão engajados na cultura organizacional da empresa, tendo como objetivo prever, explicar e controlar o comportamento dos indivíduos, ou seja, conhecer os anseios e desejos que o colaborador espera receber da organização para fornecer sua mão de obra de forma eficiente e eficaz, este comportamento fornece um retrato fiel de como ocorre a inter-relação e como empresa posiciona e trata seus funcionários nas prioridades organizacionais, pois estas inter-relações são influenciadas pela

---

satisfação no trabalho, que se reflete em ações dos colaboradores com a empresa.

### **A Comunicação Organizacional**

Pesquisas revelam que a fonte principal de conflitos na relação empresa e colaboradores são as falhas de comunicação (ROBBINS, 2004). A informação deve transitar entre as hierarquias da organização de forma clara e objetiva entre a parte que transmite a mensagem e a parte que compreende a mensagem, para não gerar ruído de informação que possam ocorrer problemas interpessoais na relação entre empresa e colaboradores como desmotivação, falta de direcionamento e desinteresse em realizar a atividade.

A comunicação dentro do ambiente organizacional é um recurso fundamental para facilitar o relacionamento entre organização e colaborador desde que utilizada corretamente, serve como meio de troca de informações entre colaboradores e setores. Na empresa este fator demonstrou-se relevante nas causas de absenteísmo, principalmente na questão de direcionamento estratégico dos objetivos ao nível operacional, onde as necessidades e o que se espera do colaborador não são repassadas claramente, dando oportunidade de gerar ruído e consequentemente baixa na produtividade.

A comunicação possui quatro funções básicas dentro da organização que são: controle, motivação, expressão emocional e informação.

- a) Controle: as organizações possuem hierarquias e orientações que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados o que devem fazer e quais as políticas da empresa, a comunicação está desenvolvendo um papel de controle.
- b) Motivação: a comunicação facilita a motivação por esclarecer o que deve ser feito e por orientar os trabalhos.
- c) Expressão emocional: para muitos funcionários o trabalho é sua fonte de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo para expressão de frustrações e sentimentos para o atendimento das necessidades sociais.
- d) Informação: a função final desempenhada pela a comunicação é facilitadora na tomada de decisões ela proporciona informações e transmite dados para que as pessoas se identifiquem e avaliem alternativas (ROBBINS, 2004, p. 276).

Portanto a comunicação deve ser compreendida como fluxo dentro da organização, devendo possuir canais que possam determinar as necessidades da empresa em relação a metas e objetivos ao colaborador e como contrapartida, o funcionário ter a possibilidade de expressar os problemas detectados e dar sugestões de melhoria; para tanto, é necessário que a empresa corresponda valorizando e realizando as melhorias relevantes para os processos, pois os conflitos são gerados quando ocorre bloqueios ou desvios nesta inter-relação.

### **A Liderança**

Liderar é muito mais do que ser responsável por uma tarefa. Liderar é direcionar um grupo de pessoas, transformar este grupo em equipe e fazer com que esta equipe, desenvolvendo suas habilidades individuais, seja capaz de gerar resultados para a organização.

O processo de liderança envolve uma relação de confiabilidade mútua entre líder e liderado em busca de um objetivo comum desde o processo de definição da vaga, entrevista, contratação, integração e o dia a dia de trabalho do colaborador. Fator este relevante para organização na qual se observou pouco envolvimento dos líderes no processo de recrutamento, principalmente na definição clara de qual o perfil que o contratado deverá possuir para atender as expectativas da empresa e do gestor.

Segundo Hunter (2004, p. 25), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para tra-



---

balharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

O bom líder, acima de qualquer outra qualidade, deve ter uma habilidade muito grande no tratamento com as pessoas, pois não existe líder sem liderados. A liderança só existe dentro de um grupo de pessoas e sabemos que as pessoas não são iguais, para isso se faz necessário paciência para liderar com as diferentes posturas e culturas presentes nos colaboradores, sabendo utilizá-las de forma a ampliar as habilidades de analisar as limitações de cada integrante do grupo.

Liderar não é tarefa fácil, para exercê-la além de uma visão global da organização o gestor deve ter humildade, paciência, respeito e compromisso com seus comandados. O líder está sempre pronto para ensinar e aprender, disposto a ouvir e colaborar com sua equipe, agindo como facilitador e detectando e solucionando problemas de forma preventiva que possam gerar entre outros problemas o absenteísmo no setor ou na organização.

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes/executivos/gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades de manter e desenvolver novos negócios (MOSCOVICI, 1995, p. 169).

A liderança é um recurso fundamental para que a organização consiga atingir seus objetivos, de forma satisfatória, pois permite a condução das ações, seu planejamento, o controle dos acontecimentos, a identificação dos problemas e a mudança comportamental da equipe.

Para Chiavenato (2004, p. 18-19) “liderança é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Conhecer as expectativas dos colaboradores, saber lidar com sentimentos e principalmente trabalhar nas necessidades das pessoas para conduzi-las ao sucesso e minimizar suas frustrações são pontos importantíssimos à liderança de equipes.

### **A Motivação**

As organizações desejam ter em seus quadros colaboradores motivados, satisfeitos com sua atividade, porém esse é um dos grandes desafios em manter os funcionários sempre motivados e colaborativos para realização dos desafios propostos.

A motivação pode ser interpretada como um conjunto de ações psicológicas do colaborador com motivos e causas particulares que este se comporte de tal forma a realizar ou não uma atividade ou responsabilidade de cumprir com as expectativas da organização. “Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (ROBBINS, 2004, p. 151).

Já para Chiavenato (2004, p. 231), “a motivação é um processo psicológico básico, ela interage e atua em conjunto com outros processos mediadores e o ambiente. Em um sentido sistêmico a motivação consiste de três elementos interagentes e interdependentes”. Os três elementos básicos para busca da motivação dos colaboradores são a necessidade, impulso e incentivo conforme descrito, como:

a) Necessidades: ela aparece quando as células do corpo são privadas de alimento e água ou quando a pessoa é privada de seus amigos ou companheiros. As necessidades são variáveis dentro de cada indivíduo e dependem de variações culturais. A necessidade é um estado interno que quando não satisfeita cria tensão estimula algum

---

impulso no indivíduo.

b) Impulsos: os impulsos são os meios que aliviam as necessidades. O impulso gera comportamento de busca para localizar objetivos que, se atingidos, satisfarão às necessidades. Os impulsos são o coração do processo motivacional. As necessidades de alimento e água são transformadas em fome e sede e a necessidade de ter amigo torna-se um impulso para afiliação.

c) Incentivos: no final do ciclo motivacional está o incentivo, definido como algo que pode aliviar as necessidades ou reduzir os impulsos. O alcance de um incentivo tende a reduzir ou eliminar o impulso. Comer alimentos, beber água ou juntar-se com os amigos tenderá a reduzir os impulsos correspondentes (CHIAVENATO, 2004, p. 31).

As organizações devem estar atentas para detectar quais são as necessidades dos colaboradores, pois a motivação no ambiente organizacional é o meio de fornecer aos colaboradores a possibilidade de realizar suas necessidades e, em contrapartida, ativar um comportamento produtivo para a organização.

A teoria de Motivação de Maslow baseia-se basicamente na hierarquia das necessidades onde segundo Chiavenato (2004), Maslow define que as necessidades dos seres humanos estão dispostas em uma pirâmide, conforme Figura 1, na qual, as necessidades na base da pirâmide estão as necessidades primárias como as fisiológicas e seguranças, e no topo as necessidades secundárias que caracterizam mais intelectualizadas e sofisticadas como necessidades sociais, estima e a autorrealização.

**Figura 1.** Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

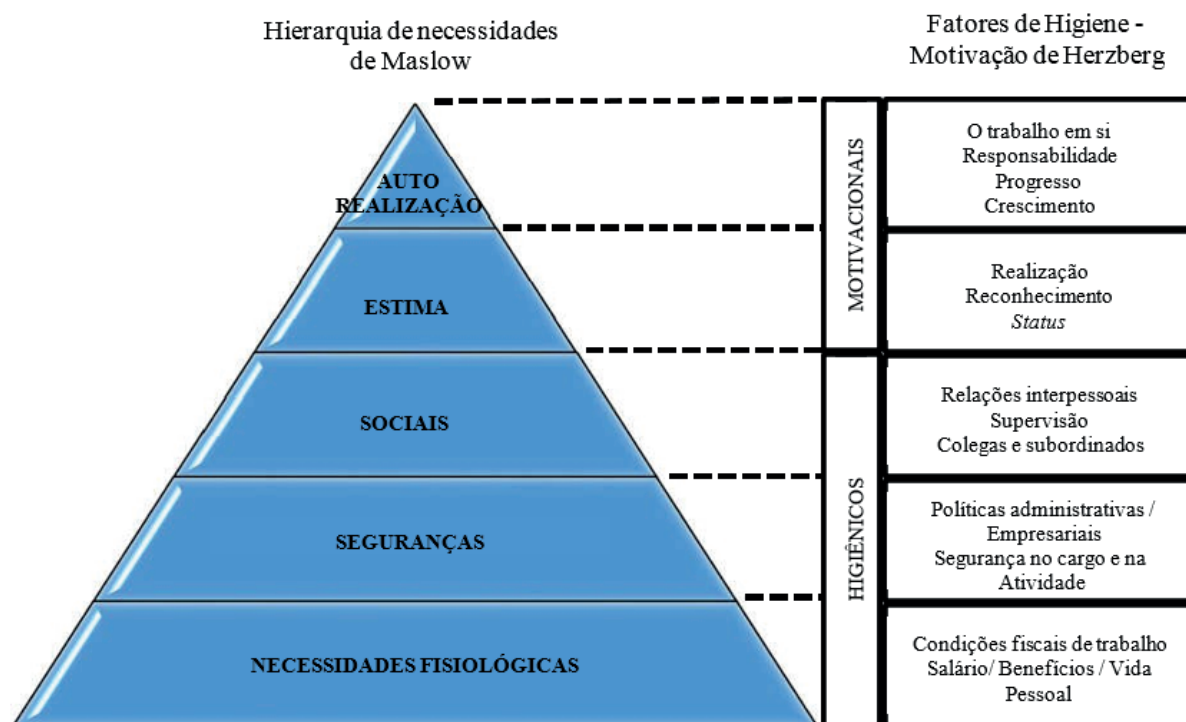
Para Vergara (2005) necessidades primárias são divididas em fisiológicas que são aquelas que se fazem necessárias para a sobrevivência das pessoas, exemplos: sede, fome, sono, entre outros. As de segurança estão relacionadas à proteção contra alguma ameaça imaginária ou real, exemplos: demissão, salário, casa própria, benefícios, aposentadoria.

As secundárias, sociais, dizem respeito ao desejo de pertencer a um grupo de ter amizades. Estima é o desejo de ser reconhecido, prestigiado pelo grupo, ter status e ser respeitado. Já as necessidades de autorrealização estão relacionadas à realização dos próprios sonhos e desejos da pessoa.

Para explicar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores. Para Herzberg (1959, apud CASADO, 2002) há dois fatores que orientam o comportamento dos colaboradores, que são fatores higiênicos ou extrínsecos, e os fatores motivacionais ou intrínsecos.

Desta forma, podemos correlacionar a pirâmide de hierarquia das necessidades humanas de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg, com as necessidades dos colaboradores:

**Figura 2.** Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

---

Como estas necessidades são estimuladas e percebidas na empresa em estudo:

- Fisiológicas, o estímulo em dar condições básicas para sobrevivência e qualidade de vida através da remuneração, alimentação, transporte, uniforme, assistência médica e odontológica, ambulatorios, ambiente de trabalho adequado.
- Segurança, assegurar o bem-estar do colaborador e segurança dentro da empresa através de plano de cargos e salários, benefícios, participação nos resultados, previdência privada, seguros, plano de carreira, educação e treinamento, subvenção escolar, convênios entre outros eventos.
- Sociais, o estímulo em provocar a integração, relacionamento pessoal e profissional através de eventos com a família, solução de problemas em equipe, associação de funcionários, ginástica laboral, áreas de lazer entre outras atividades.
- Estima, o estímulo de reconhecimento e recompensa (ganhos concretos e psicológicos) através de eventos de reconhecimento, premiações, aumentos espontâneos de salários, oportunidades de promoção de carreira, trabalho voluntário, participação em tomadas de decisão, entre outras ações.
- Autorrealização, oportunidade de crescimento psicológico e desenvolvimento pessoal, com a aplicação de adequação à função, programas participativos, *job rotation*, desafios, atingimento de metas individuais e recrutamento interno são formas de autorrealizar os colaboradores na organização estudada.

## **O Ambiente de trabalho**

As condições ambientais de trabalho referem-se às variáveis presentes no ambiente de trabalho que o colaborador está inserido bem como a organização como um todo, ou seja, os colaboradores encontram-se diariamente sob a influência destas variáveis físicas, como: ruído, iluminação, odores, postura ergonômica, riscos provenientes da atividade, temperatura e higiene; as variáveis psicológicas, como: atingimento de metas, pressão, estresse, comunicação e outros fatores que repercutem diretamente nas ações do funcionário (ARAÚJO, 2004).

O ambiente de trabalho pode demonstrar e estimular reações negativas nos colaboradores, provocadas por características físicas e psicológicas no local da atividade. Conforme Wagner e Hollenbeck (2006), ambientes com características insalubres como variação brusca de temperatura ou elevadas, baixa luminosidade, poeira, odores, entre outros fatores, impactam na realização das tarefas, no senso de decisão e, conseqüentemente, na motivação que pode acarretar a ausência no trabalho. Outros fatores como limpeza, condições de segurança da área e da atividade, riscos à integridade física e à saúde, são pontos fundamentais para manutenção dos colaboradores satisfeitos para realização do trabalho.

Na organização, observou-se ambiente físico propício para realização das atividades com principal foco na segurança de equipamentos e pessoas, iluminação, gestão visual e organização de áreas, porém, com forte cobrança para realização de metas estipuladas, e em algumas aplicações/ atividades, postura ergonômica incorreta.

Desse modo, evidencia-se que a atividade sob condições técnicas, sociais e organizacionais, equilibradas e estáveis pode formar um colaborador que obtenha reconhecimento, autoestima e a grande interação com a organização, se refere à relação funcionário trabalho da seguinte forma:

[...] o trabalhador não chega ao seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui sua história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que

---

integram sua história passada, conferindo a cada indivíduo características únicas e individuais (DEJOURS, 2001, p. 24)

### **Consequências do absenteísmo**

O alto nível de competitividade entre as organizações exige um perfeito equilíbrio entre produtividade e capacidade de produção estimada, por este motivo, o absenteísmo nas organizações está se tornando alvo de trabalho e preocupações das gerências, devido seu impacto e dificuldades geradas na empresa, conforme (COUTO, 1982).

A falta de um tratamento adequado por parte da organização no tratamento tanto preventivo quanto corretivo do absenteísmo, gera diversos problemas à organização e, consequentemente, nos trabalhadores.

O relatório de absenteísmo da ECT (Empresa de Correios e Telégrafos) de 2005, relata a parte impactada e a consequência gerada pela ausência do colaborador no seu posto de trabalho, conforme Quadro 1.

**Quadro 1.** Consequências do absenteísmo

| Parte impactada pelo absenteísmo do colaborador | Consequências geradas  |
|---|--|
| Equipe de Trabalho                              | Perda do sentido de trabalho em grupo / Equipe<br>Sobrecarga de trabalho<br>Insatisfação (Individual e do grupo)<br>Descontentamento da equipe<br>Deslocamento de função |
| Organização                                     | Menor produtividade<br>Perda de mercado<br>Imagem da organização<br>Maior custo de produção<br>Desperdício de recursos<br>Quebra do fluxo produtivo                      |
| Colaborador                                     | Redução do período de férias<br>Prejuízo na imagem pessoal<br>Impacto na avaliação de desempenho<br>Perda de oportunidade de desenvolvimento e crescimento               |
| Clientes  | Insatisfação<br>Aumento de reclamações<br>Perda de confiança na organização  |
| Família   | Redução da renda familiar<br>Exemplo negativo<br>Insegurança na possibilidade de perder o serviço<br>Doenças de origem psicológicas                                      |

Fonte: Adaptado do relatório de absenteísmo da Empresa de Correio e Telégrafos (2005)



---

O sistema de manufatura adotado na empresa em estudo é o DOS (Sistema Dana de Operação), sistema este baseado no Sistema Toyota de Produção (STP), porém com identidade e experiência da organização.

O Sistema Dana de Operação visa à excelência operacional através de um conjunto completo de princípios de manufatura, medidas e ferramentas de chão de fábrica, desenvolvidas como um sistema de maximizar o desempenho operacional e consolidar uma identificação da manufatura para organização com foco em redução de desperdícios. Conforme Ohno (1997), a ideia básica do STP é produzir apenas o necessário, no momento necessário e na quantidade solicitada, de forma a manter sempre uma melhoria contínua dos processos através da aplicação do PDCA.

PDCA, conforme Paladini (1997), é composto por uma sequência de ações divididas basicamente em quatro partes, onde P (*Plan* – planejar), D (*Do* – fazer), C (*Check* – Avaliar), A (*Action* – Ação). Este método é uma forma de estratégia em linha para se conseguir retorno mais imediato sobre melhorias. Colaborando com esta ideia, Werkema (1995), desta que este ciclo tem como objetivo a melhoria de processos, ou seja, algo de ser feito para modificar uma situação que não está de acordo com os objetivos e metas traçadas, tomar as ações necessárias, e como consequência o problema possa ser resolvido, tendo uma certa garantia que não retornará em um tempo considerável.

Como ferramenta para análise e solução de problema, utiliza-se o A3, conforme Sobek e Smalley (2010), que definem a metodologia A3 com uma ferramenta que busca estabelecer uma sequência lógica e concreta para implementar a gestão PDCA, fornecendo uma compreensão mais profunda do problema, das oportunidades e das melhorias sobre como atacar os desvios de processos.

As consequências do absenteísmo para a manufatura geram impactos relevantes no setor produtivo, pois devido a organização aplicar o DOS (Sistema Dana de Operação), que tem sua raiz no Sistema Toyota de produção e sistema *Lean*, onde a planta tem suas operações padronizadas, a ausência de um colaborador acarreta ações indesejáveis causadas pela necessidade de remanejar a posição do colaborador ausente, sobrecarregar a atividade de outro colaborador. O impacto resultante destes fatores é a redução da produtividade, pois prejudica toda uma cadeia de processo e seu fluxo produtivo, bem como a quebra do ciclo de produção e o não atingimento das metas estipuladas por hora/turno/dia, o que pode afetar o cliente final nos quesitos prazo e quantidade da entrega

### **Os fatores de redução do absenteísmo**

As soluções para minimização do absenteísmo nas organizações encontradas na literatura são basicamente: melhoria nas condições de trabalho físicas e psicológicas, comunicação transparente, aconselhamento, incentivos e ações preventivas para o bem-estar do colaborador dentro e fora da empresa, sendo o absenteísmo um problema de gestão, cabendo aos gestores o papel importante da motivação da força de trabalho.

Empresas que valorizam o empregado oferecendo-lhes benefícios apresentam um menor índice de absenteísmo quando esses percebem esta preocupação por parte da empresa. Outro fator minimizador encontra-se nos sistemas de serviço médico e social próprios, além de serviço de transporte. Empresas onde há nítida preocupação com a segurança e o bem-estar dos empregados no trabalho, incluindo assistência alimentar, oferecem índices satisfatórios (SOUTO, 1980, p. 22).

---

Qualquer ação ou plano estruturado para controle e redução do absenteísmo deverá desenvolver: “Clima de interesse pelo assunto em toda Organização.

Técnicas específicas a serem usadas sob variadas circunstâncias e para diferentes formas de ausências ao trabalho” (SOUTO, 1980, p. 37).

Como todo programa de melhoria, deve haver a participação de todos da organização, conhecimento das principais causas e métodos para análise e solução dos problemas detectados, principalmente focar em melhorias para aumentar a motivação do colaborador no seu posto de trabalho, bem como sua satisfação em pertencer à organização.

Os principais fatores observados na organização para redução do absenteísmo estão relacionados com o ambiente físico onde as atividades são realizadas, busca de soluções para trabalhos repetitivos que geram fadiga física e psicológica, e a participação de todos em melhorias de processos.

### **Material e Métodos**

A metodologia aplicada abrange dois eixos principais: o primeiro eixo compreendido pela experiência do autor, a pesquisa de campo e o estudo de caso na organização, com o objetivo de melhor compreensão do tema em estudo – absenteísmo e sua relação com a manufatura.

O segundo eixo compreende a revisão bibliográfica com análise da literatura pertinente ao tema, como forma de embasamento teórico sobre a área abordada.

As fases do processo de pesquisa utilizadas foram: Teoria / Problema/ Observação da área e coleta de dados e informações /Análise dos dados e soluções para o problema / Conclusões. Pode-se classificar a estratégia da pesquisa como essencialmente constituída no foco bibliográfico e exploratório, com a observação dos setores para obter dados e aprendizados relevantes, embasados com a pesquisa bibliográfica.

No setor de operações realizou-se pesquisa de campo com a observação física da área de manufatura, constituída por linhas de produção denominadas *Value Stream* (Fluxo de valor) e áreas de circulação, com foco em avaliar a condição do ambiente de trabalho físico e psicológico dos setores; realizada entrevista com o responsável pela gestão da manufatura da unidade de componentes para Cardans da empresa estudada, com o objetivo de diagnosticar o impacto e consequências do absenteísmo para a manufatura.

No RH (Recursos Humanos), realizou-se observação da área e das atividades desempenhadas pelo setor, bem como entrevista com a responsável pelo RH da divisão em estudo, com o objetivo de detectar a importância do tema para companhia e como está sendo monitorado este indicador, sendo disponibilizado em forma de tabela/relatório as horas, causas e o índice de absenteísmo do período de 2013 até agosto de 2014 da divisão de Cardans.

Através dos dados obtidos nos relatórios fornecidos pela organização, desenvolveu-se gráficos para melhor análise, quantificação dos dados e observação dos fatos, na qual gerou uma reunião de análise crítica para tomada de ações em relação ao absenteísmo apresentado, estando presentes todos os setores envolvidos e obtendo como resultado um plano de ação com foco na minimização dos índices de absenteísmo na organização.

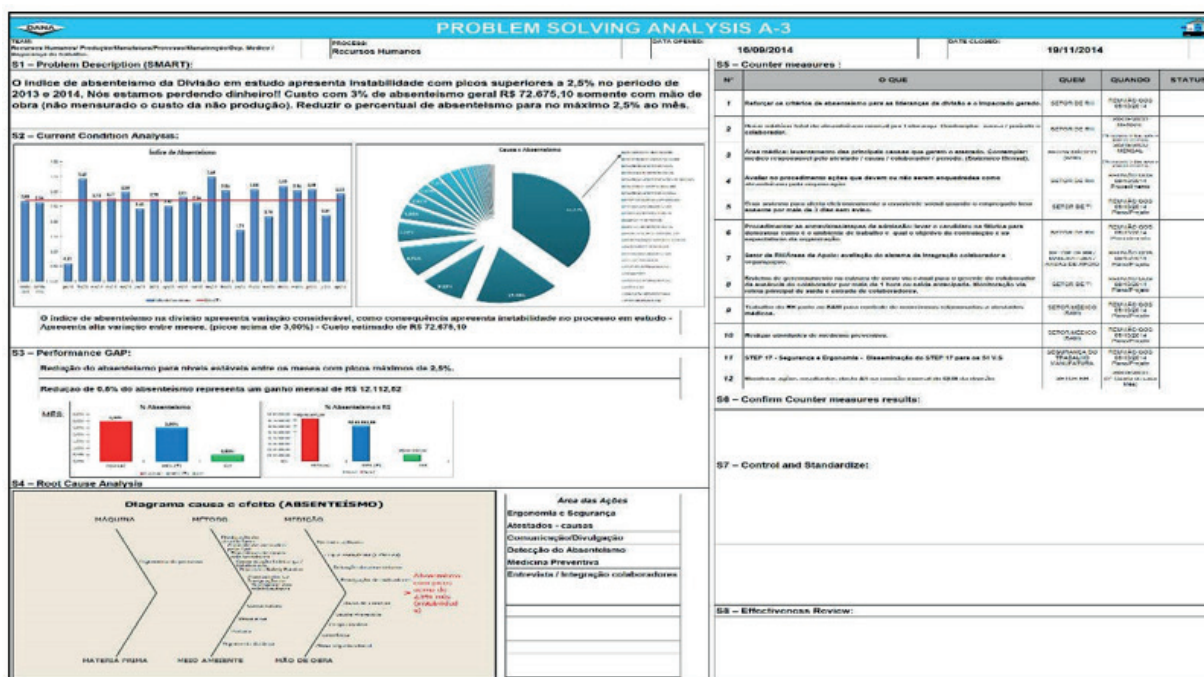
### **Resultados e discussão**

O resultado obtido com o estudo foi que o índice de absenteísmo da divisão em estudo

apresenta instabilidade com picos superiores a 2,5% no período de 2013 e 2014, ocasionando desperdício financeiro, custo-mês com 3% de absenteísmo R\$ 72.675,10 somente com mão de obra, não mensurado o custo da não-produção e da não-qualidade, que são também consequências da ausência do colaborador.

Por critério de impacto, optou-se por trabalhar nos fatores Doença/Atestado, que representam 49%, e Liderança, que representa 45% das causas de absenteísmo na empresa em estudo. Metodologia do DOS aplicada na solução de problemas STEP 14 – Resolução de Problemas (A3 – MBF), conforme Figura 3, que demonstra de forma clara a qualidade, dedicação e solidez da cultura de melhoria contínua na organização.

Figura 3. A3 resolução de problema: absenteísmo



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

Aplicação do diagrama de causa e efeito para determinar as principais causas da geração de absenteísmo na organização, com as sugestões propostas por todos os setores da empresa. Conforme Figura 4, os fatores para tomadas de ações foram priorizados em: Ergonomia e Segurança na atividade/ Atestados – causas / Comunicação Detecção do Absenteísmo / Medicina Preventiva / Descrição das necessidades e características da função / Entrevista / Integração dos colaboradores.

**Figura 4.** Diagrama de causa e efeito (absenteísmo)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

Ficou evidenciado e como sugestões de melhoria para a organização aplicação da metodologia DOS nas principais causas detectada neste estudo, onde o principal inibidor do absenteísmo é oferecer ao colaborador um ambiente de trabalho propício para execução das atividades (ergonômico e seguro), através da aplicação do *STEP 17* do DOS segurança e ergonomia e *STEP 7 – 5S* para melhora do ambiente de trabalho no quesito organização e limpeza, com aplicação de auditoria escalonada; obrigações e deveres bem claros para cada colaborador da equipe e sua importância no contexto geral para o atingimento dos objetivos com a aplicação do *STEP 5 – Trabalho padronizado*. Aplicação de programas de prevenção de doenças e sistema de seleção de novos colaboradores bem robustos e sustentáveis, com as diretrizes e necessidades da organização e do envolvimento de todos os colaboradores.

## Conclusão

Esse artigo apresentou contribuições de teóricos, especialistas na área de recursos humanos e manufatura que definiram causas e consequências relatadas ao absenteísmo nas organizações, o que mostrou-se útil para o tratamento deste problema nas empresas, já que levantou grande informação referente ao assunto, ressaltou sua importância e impacto na manufatura, possibilitando a aplicação da teoria com o estudo de caso.

Pode-se relatar que o tratamento do absenteísmo se baseia na localização das diversas causas que estão presentes dentro da organização, como ambiente de trabalho e liderança, fora dela ou no indivíduo. O monitoramento, gestão e ações perante avaliação dos índices de absenteísmo, e das causas mais relevantes, tornam-se fatores importantes para controle e estabilidade

---

deste indicador em níveis aceitáveis.

O absenteísmo é um problema importante para desenvolvimento e estrutura de uma organização. Dentro da empresa há multifatores que precisam ser considerados, analisados e estudados para tomar ações na causa-raiz da ausência do trabalho e assim, minimizar estas influências que geram o acontecimento deste evento.

Resultados duráveis vêm de estratégias consistentes e devem conter três fatores para realização e sucesso: retorno, inovação e sustentabilidade. Ações de baixo investimento e grande retorno devem ser priorizadas. O cuidado principal que se deve ter ao combater o absenteísmo é ter uma base de dados confiável, pois é através destes índices que se tomarão as ações necessárias, sempre levando em consideração a aplicação coletiva e a possibilidade de apreender com os erros.

## Referências

ALVES, M. **Causas do absenteísmo na enfermagem**: uma dimensão do sofrimento no trabalho, 1996. 165 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Escola de Enfermagem, USP, São Paulo, 1996.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2004.

CASADO, T. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.

COUTO, H. A. **Absentismo**: uma visão bem maior que a simples doença. Belo Horizonte: Ergo, 1982.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da FVG, 2001.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Relatório de Absenteísmo**. 2005. Brasília, jan./dez. 2005.

HUNTER, J C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEE, J. B.; ERICKSEN, L. R. **Os efeitos de uma mudança de política em três tipos de ausência**. J. Nurs. ADM. Billerica, 1990.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 7. Ed.



---

São Paulo: Futura, 2003.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

OHNO, T. O. **Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PENATTI FILHO, I. **Estudo do Absenteísmo**: Contribuição para a gestão de pessoas na indústria automobilística. Estudo de caso de uma empresa multinacional. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. **Ver. Brás. Saúde Ocupacional**. v. 10, n. 40, 1982.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SIQUEIRA, M. D. C. **Fatores ergonômicos ao absenteísmo na ocorrência de dor nas costas em trabalhadores de enfermagem**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Enfermagem da UFMG; Belo Horizonte, 1997.

SOBEK II, D. K.; SMALLEY, A. **Entendendo o pensamento A3**: um componente crítico do PDCA da Toyota. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constante das organizações**. Temas de Saúde Ocupacional. Eletrobrás. Gridis, 1980.

STANCATO, K.; NEVES, J. F. Absenteísmo: estudo de revisão bibliográfica. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Enfermagem**. v. 1, n. 1, p. 194-217, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos** – Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WOOD, S. Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 30-38, 1 out. 1992. Trimestral.

---

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

